

Mario Offenhuber (Hrsg.)

Menschen kaufen Emotionen – keine Produkte

**Wie Banken davon profitieren können, ihre
Kunden emotional anzusprechen**

**Schriftenreihe des
Banken-Symposium Wachau**

mit Beiträgen von

Johannes Haid

Matthias Horx

Tamara Kunert

Josef Mayerhofer

Mario Offenhuber

Michaela Reifetshammer

Binjamin Sancar

Sebastian Schäfer

Christoph Seiser

Nicole Walzhofer

Krems, 2023

Buchschmiede

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Einleitung..... | 5 |
| Purpose, Emotionen, Megatrends | 9 |
| Matthias Horx: Purpose, Emotionen, Megatrends: Wie wir die Zukunft neu entdecken können | 10 |
| NeuroMarketing | 25 |
| Michaela Reifetshammer: NeuroMarketing: Was tatsächlich im Kopf passiert, während wir glauben, rationale Entscheidungen zu treffen | 26 |
| Geld oder Liebe | 37 |
| Sebastian Schäfer: Geld oder Liebe – Warum Bankmarken menschlicher werden müssen | 38 |
| Differenzierungschancen für Regionalbanken | 67 |
| Johannes Haid: Filialen und angepasstes Angebot als Differenzierungschance für Regionalbanken | 68 |
| Winning Hearts and Minds in Banking | 81 |
| Tamara Kunert & Josef Mayerhofer: Winning Hearts and Minds in Banking: Die Macht von User Experience, Gamification und emotionaler Kundenbindung | 82 |
| Influencer Marketing | 105 |
| Nicole Walzhofer: Influencer Marketing: Wie Banken junge Kund:innen erreichen können | 106 |
| Sustainable Banking..... | 121 |
| Mario Offenhuber: Green Banking als Instrument der emotionalen Kundenbindung..... | 122 |

| | |
|---|-----|
| Beyond Banking | 141 |
| Binjamin Sancar & Christoph Seiser: Quo Vadis Beyond Banking- Zinswende & Relevanz regionaler Beyond Banking Ökosysteme | 142 |
| Strategische Ableitungen | 161 |
| Abbildungsverzeichnis | 169 |
| Literaturverzeichnis | 173 |
| Impressum | 183 |

Einleitung

Emotionen statt Fakten: das Thema des Banken-Symposium Wachau 2023

Das Geschäft der Banken steckt voller Fakten: Zinssätze, Gebühren, Laufzeiten, Sicherheiten, Anlagekriterien und viele mehr. Beschrieben werden damit Produkte und Dienstleistungen, die über die gesamte Branche vollkommen austauschbar sind. Für den Kunden macht es keinen Unterschied, ob das Sparbuch gelb oder rot ist, ob der Kredit von der einen oder der anderen Bank kommt. Es ist immer das gleiche Geld, es ist immer das gleiche Produkt. Womit spricht man als Unternehmen seine potenziellen Kunden aber an, wenn man sich in keiner Hinsicht von der Konkurrenz unterscheidet?

In den letzten Jahren hat man in der Branche versucht, sich über das Thema der Digitalisierung zu differenzieren: Online Banking, Online Brokerage, diverse Apps, Push-Funktionen, digitale Kontrolle der Haushaltskosten und Ausgaben, online Abschluss von Konsumkrediten, neue mobile Bezahlungsfunktionen usw.

Auch in diesem Bereich hat man allerdings schnell festgestellt, dass positive Unterscheidung dadurch nicht möglich ist. Jede Funktion ist schnell kopiert, sodass sämtliche Banken im Wesentlichen die gleichen digitalen Funktionen anbieten. Digitalisierung wurde damit zum Hygienefaktor: Man muss diese Angebote darstellen, ohne daraus positiven Nutzen zu ziehen. Es wirkt sich lediglich negativ aus, wenn man vom Standard abfällt.

Diese Austauschbarkeit stellte die Ausgangssituation für das Banken-Symposium Wachau 2023 am 1. Juni im Stift Göttweig dar. Und es wurde dazu die folgende These formuliert:

„Der Weg zur Differenzierung führt nicht über die faktische Argumentation, sondern über die Gefühlsebene. Wo absolute Austauschbarkeit herrscht, zählt die Emotion weit mehr als der Verstand.“

Es gibt einige Möglichkeiten, um sich als Unternehmen oder Bank von der Masse emotional abzuheben und beim Banken-Symposium Wachau 2023 wurde der Werkzeugkoffer der emotionalen Differenzierung durchstößert. Dabei ging es um das Konzept des Beyond Banking, um die Frage, was Neuromarketing ist und was es bewirken kann, um die Chancen, die optimales digitales Business Design eröffnet und auch um neue Formen der Zielgruppenansprache wie Influencer Marketing.

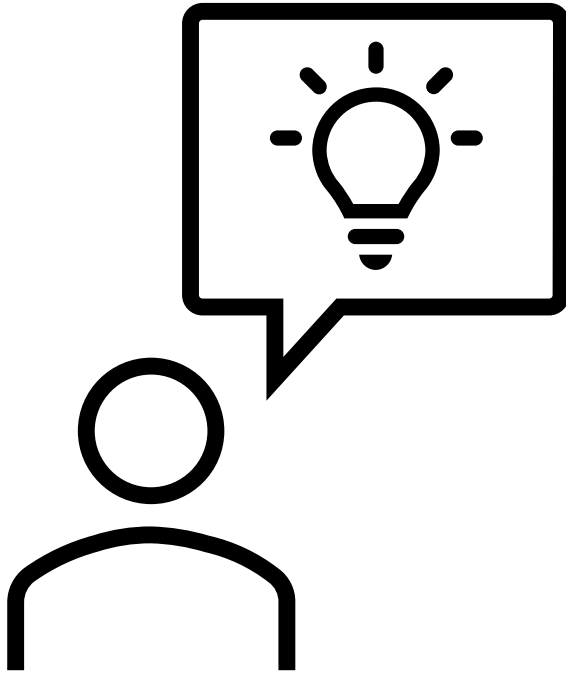
Die Expertinnen und Experten, die beim Event ihr Wissen mit dem Publikum geteilt und diskutiert haben, haben im vorliegenden Sammelband die Quintessenz ihrer Vorträge zusammengefasst. Das reicht vom großen Ganzen einer neuen „Sinnökonomie“, in der Konsumenten von Unternehmen einen Purpose zusätzlich zum eigentlichen Kerngeschäft erwarten, bis hin zu einzelnen Maßnahmen der emotionalen Bindung. Neben der zielgerichteten Positionierung der Marke und dem Einsatz von Gamification spielt in diesem Kontext nach wie vor die schon häufig totgesagte Filiale eine große Rolle.

Wenn wir über die Bankenbranche nachdenken, fällt uns wahrscheinlich als Erstes das Bild einer sehr konservativen, streng regulierten Branche ein, in der Vertrauen und Sicherheit die höchsten Güter sind. Doch in einem Zeitalter, in dem Kunden immer mehr Möglichkeiten und Auswahl haben, reichen Vertrauen und Sicherheit nicht mehr aus, um sie langfristig an ein Finanzinstitut zu binden. Banken müssen einen Schritt weiter gehen und nicht nur die Köpfe, sondern auch die Herzen ihrer Kunden gewinnen.

Wenn Produkte und Leistungen vollkommen austauschbar sind, kann Differenzierung nicht mehr auf diesen Ebenen stattfinden.

Banken können ihre Kunden nur überzeugen und begeistern, indem sie ihnen einen emotionalen Mehrwert bieten. Das vorliegende Buch enthält dazu hoffentlich wertvolle Anregungen.

Mario Offenhuber im Oktober 2023



Purpose, Emotionen, Megatrends

Matthias Horx

Purpose, Emotionen, Megatrends: Wie wir die Zukunft neu entdecken können

1. Der Zukunfts-Mind

Menschen sind Träger eines FUTURE MIND. Wir haben ein Geschenk von der Evolution bekommen, das einmalig ist: Wir können in unserem Bewusstsein die Zeit vor- und zurückspulen. Man nennt das auch "Episodic Future Thinking" (EFT): Wir „spielen“ uns die Zukunft aus Verbindung von Vergangenheit, Gegenwart und „dem Kommen“ vor wie in einem Film, der gleichzeitig ein Historienfilm, eine Gegenwartskomödie und Science Fiction ist.

Unsere eigentliche Intelligenz ist also die Zukunftsintelligenz. Das heißt nicht, dass wir ALLES voraussagen können - auch der beste Zukunftsforscher oder Prognostiker kann das nicht. Aber wir können in Möglichkeiten, in Kontingenzen denken. Wir können uns die „drei P“ vorstellen: The possible, the probable, the preferable. Das Mögliche, das Wahrscheinliche, das Bessere.

Die Gattung Homo Sapiens verfügt damit über einen entscheidenden Überlebensvorteil. In seinem Buch „Mindsight“ beschreibt der Neurologe und Achtsamkeitsforscher Daniel L. Siegel die evolutionären Vorteile des futuristischen Hirns so:

„Viele verschiedene Tierarten verfügen zwar über ein Nervensystem, mittels dessen sie manche Ereignisse antizipieren können - zum Beispiel, wenn sie in einem Experiment zum konditionierten Lernen ein aufblin- kendes Licht mit einer Belohnung in Zusammenhang bringen. Für die Zukunft zu PLANEN hingegen scheint eine Erfindung des Präfrontalen Cortex zu sein. Sich Dank der Vorstellungskraft in die Zukunft zu begeben ist das Erbe der präfrontalen Entwicklung. Diese Krö- nung des Präfrontalen Talents - sich vom Heute zu lö- sen und für morgen zu planen - lässt uns Gebäude bauen, Ausbildungsprogramme ausarbeiten und auf den Mond fliegen. In vielerlei Hinsicht kann man den Präfrontale Cortexbereich den Cortex Humanitatis nennen, indem er für sehr vieles entscheidend ist, was ausgesprochen menschlich ist.“

Siegel, Daniel J. (2012), Seite 347¹

Allerdings müssen wir auch wissen, was wir nicht wissen, um zu gu- ten „Beziehungen“ zur Zukunft zu kommen. Das ist nicht gerade einfach. Wir neigen auch zur „Future Bias“.

Unser Hirn ist ein DREISCHICHTIGES Hirn, dessen Schichten stark miteinander vernetzt sind. Im STAMMHIRN werden wie bei allen Säugetieren die ursprünglichen Instinkte prozessiert; Reflexe, Flucht, Verstecken, Angriff, aber auch die Regulationsfähigkeiten von Muskelkontraktion, Verdauung, Erregung. Im LIMBISCHEN HIRN, der zweiten Schicht, werden die basalen Instinkte zu Emotio- nen verfeinert. Hier sind die emotionalen Bewertungssysteme ver- ankert. Erinnerung (Hippocampus) und Angst (Amygdala) bilden hier die Taktmeister.

¹ Siegel, Daniel J. (2012): Mindsight. Die neue Wissenschaft der persönlichen Transformation. München: Goldmann.

Nur der Mensch besitzt zusätzlich eine große dritte Schicht über dem limbischen System, den NEOCORTEX. Diese Neuronenschicht ist an manchen Stellen nur zwei, drei Millimeter, oder zehn bis 20 Neuronenschichten dick, hat aber eine enorme Neuronendichte aufzuweisen. Hinter unserer Stirn ballt sich der präfrontale Kortex zu einer Verdickung. Selbst ein hochentwickelter Computerchip ist dagegen linear konstruiert. Jedes der Milliarden Neuronen im präfrontalen Cortex hat bis zu 1.000 Verbindungsoptionen zu anderen Neuronen.

Noch vor wenigen Jahrzehnten, am Anfang des Computerzeitalters, dachte man, das Gedächtnis sei aufgebaut wie eine Art fixierter Speicher. Es gäbe zum Beispiel beim Erkennen der Großmutter eine fixe Großmutterzelle, die „anspringt“, wenn wir an unsere Großmutter denken. Heute wissen wir, dass sich die „Großmutter“ immer auf ein ganzes Netzwerk von Neuronen bezieht. Und sich sehr schnell in, sagen wir, einen Wolf verwandeln kann (deshalb unser Talent zur assoziativen Betrachtung der Wirklichkeit).

Unser Hirn „halluziniert“ sehr gerne - ähnlich wie die Künstliche Intelligenz, die sich durch Algorithmen „die Welt zusammenreimt“. Wir Menschen tun das eher mit Emotionen, die uns schnelle, instinktive Informationen ermöglichen. Aber eben auch Täuschungen erzeugen.

Jeder hat schon einmal die optischen Täuschungen erlebt, die dunkle Punkte aufs Papier zaubern, wo keine sind, oder Kreise rotieren lassen, die stillstehen, wenn man seinen Blick nicht darauf fixiert. Wir alle haben schon einmal über die erstaunlichen Fähigkeiten von Magiern und „Illusionisten“ gestaunt. Dabei haben wir vielleicht sogar gewusst, dass es sich um aufwendige Tricks handelt. Aber nicht geglaubt. Deshalb konnten wir uns verzaubern lassen.

Es gibt wichtige BIASES, Verzerrungen der Wahrnehmung, die uns in unserer Zukunftswahrnehmung und unseren Handlungen in Be-

zug auf die Zukunft beeinflussen. Die Wichtigste ist die „Confirmation Bias“: Wenn wir eine bestimmte These oder einen Verdacht über die Welt einmal angenommen haben, nehmen wir nur noch Inhalte wahr, die diese These bestätigen. Ein typischer Effekt bei Verschwörungstheorien.

Eine weitere dieser Verzerrungen ist die „Verlust – Aversion“: Wir bewerten Verluste immer höher als Gewinne. Wenn wir bei einem Sparvermögen von 2000 Euro 100 Euro verlieren, ärgert uns das ungleich mehr, als wir uns über 100 Euro Zuwachs freuen. Etwa im Faktor eins zu drei. Das beeinflusst natürlich unser Anlageverhalten. Und unser Verhältnis zu den Banken.

Oder das TOQUEVILLE-Paradox: „Der Abbau von Unrecht schärft die Sinne für Ungerechtigkeiten, die noch weiterhin bestehen, und gerade die Reform schlechter Sozialverhältnisse erhöht die Wahrscheinlichkeit ihrer revolutionären Veränderung.“, schreibt Alexis de Toqueville. Das heißt: Je gleicher und chancenreicher eine Gesellschaft wird, desto mehr wird die Ungleichheit angeprangert. Für die moralisch und populistisch aufgeladenen Debatten unserer Zeit findet sich hier eine Erklärung.

Das Salk-Modell des Wandels

Wir leben heute in Krisenzeiten. Krisenzeiten sind stets Übergangszeiten. Eine Epoche ist an ihrem Ende angelangt, eine neue hat noch nicht recht begonnen. In diesem Vakuum blühen die Konflikte, die Streitereien, die Unsicherheiten, die Ängste. Wie können wir solche Zeiten besser verstehen, ohne in Panik zu verfallen?

Der amerikanische Kinderarzt und Pharmazeut Jonas Salk (1914-1995) schenkte der Menschheit Anfang der 50er-Jahre das Polio-Vakzin, den Impfstoff gegen die Kinderlähmung. Neben seiner Forschertätigkeit war Salk ein universalistischer Humanist.

Er beschäftigte sich sein ganzes Leben mit der Zukunft und den Rhythmen und Geheimnissen des Wandels.

Ein spezielles Interesse hatte Salk für die Entwicklung der Weltbevölkerung. Er sah bereits in den 50er-Jahren hellsichtig voraus, dass die Weltbevölkerungskurve in der Mitte dieses Jahrhunderts ihren Zenit erreichen würde. Damals schon sanken die Geburtenraten in den Industrieländern, und Salk konnte als Immunologe und Kinderarzt die Zusammenhänge zwischen Kindersterblichkeit und der Abflachung der Bevölkerungskurve voraussehen.

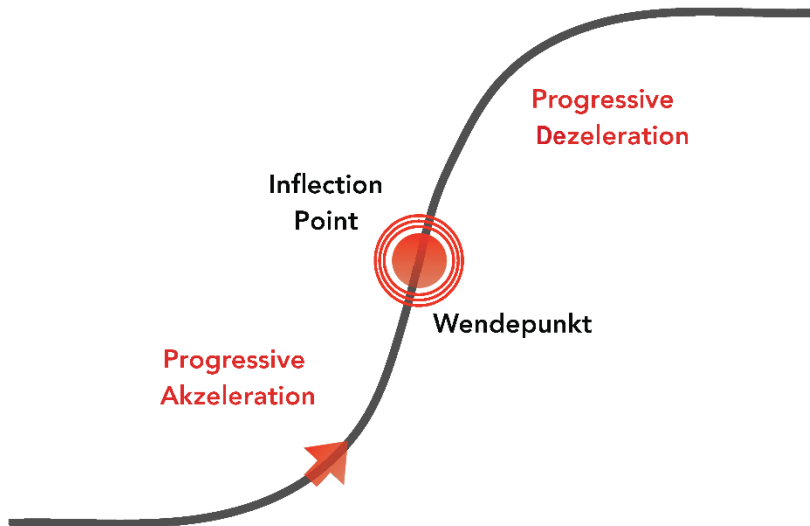


Abbildung 1: Darstellung des Wandels nach Jonas Salk

Eine seiner Grunderkenntnisse: Eine Sigmoid-Kurve besteht immer aus zwei Teilen. In ihrem aufsteigenden Teil herrschen expansive Erwartungen: Optimismus, Aufbruch, Dynamik. Wenn die Kurve

ihre steilste Stelle überschritten hat, an ihrem INFLECTION POINT, dem Wendepunkt, ist, entsteht eine neue Grundstimmung. Man spürt, dass etwas zu Ende geht. Sich nicht mehr im gewohnten Sinne steigern lässt. Das führt zu einer Phase der Verunsicherung, der Wutbereitschaft und Zukunftskonfusion. Trend folgt auf Gegentrend. Paradoxien wuchern. Bedeutungen verschieben sich. „Vergangenheits-Rebellionen“ entstehen.

Der eigentliche Epochenwandel findet jedoch im Hintergrund statt - in einer zweiten Linie, die den Aufstieg eines neuen Paradigmas abbildet. Dieses Paradigma kündigt sich bereits im ALTEN Normal an, bleibt dort aber noch in einer Minderheitsposition. Denken wir an den Aufstieg des Christentums ab dem vierten Jahrhundert. Die Renaissance. Die Aufklärung. Es waren zunächst immer „untergründige Strömungen“, die von kleinen Gruppen oder Eliten getragen wurden, die einen neuen MINDSET ankündigten.

Die ökologische Wende passt genau in dieses Schema. Noch gelten in unseren mental-sozialen Systemen die Paradigmen des fossilen Industrialismus. Der momentane Streit um die Ökologie bildet den Kampf einer absteigenden Idee gegen eine aufsteigende Idee ab.

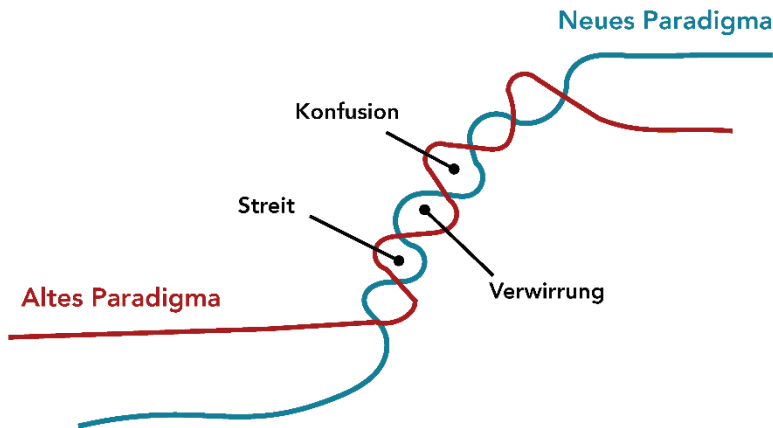


Abbildung 2: Modell einer Veränderungsdynamik

2. Die Macht der Megatrends

In der Trend- und Zukunftsforschung hat sich in den letzten Jahrzehnten der Begriff der MEGATRENDS durchgesetzt. Dabei handelt es sich nicht nur um besonders „große“ Trends im Sinne eines „Volumens“. Sondern um sehr viel- und tiefschichtige Kräfte, „Semantic Shifts“, die auf alle Aspekte unseres Lebens Einfluss nehmen. Man nehme etwa die Digitalisierung oder die Globalisierung als technische und ökonomische Leittrends. Oder Individualisierung, der große Megatrend unserer sozialen Welt, der unsere Selbstwahrnehmung und unser Menschenbild radikal verändert hat.

In den letzten Jahren können wir beobachten, dass die klassischen Megatrends brüchig werden. Die Globalisierung zum Beispiel scheint an einem „Tipping Point“ angekommen zu sein, was nicht zuletzt die gebrochenen Lieferketten in der Corona-Zeit zeigten.

Der Krieg in der Ukraine. Oder die heutigen Spannungen zwischen der westlichen Welt und China. Der Globalisierungsprozess als „große ökonomische Integration“ funktioniert nicht mehr. Gegen den Trend der Individualisierung hat sich ein Gegentrend zum „Identitären“ gebildet, der eher wieder auf kollektive Identitäten setzt.

Gegen jeden Trend entwickelt sich irgendwann ein Gegentrend, der einerseits den Megatrend unterbricht, andererseits aber auch stärker werden kann als der ursprüngliche Trend selbst. In diesem Prozess entsteht gleichzeitig eine „Komplexitätsschleife“, bei der sich aus Trend und Gegentrend eine NEUE SYNTHESE bildet. Diese Synthese hebt den Konflikt auf einer höheren Ebene auf.

Einige Beispiele dazu:

GloKALisierung: Die Verbindung des Lokalen mit dem Globalen, eine neue multipolare Weltordnung mit ständig wechselnden Allianzen und Bündnissen.

RUR-banisierung (Rural=Ländlich + Urbanisierung): Der Megatrend zur Urbanisierung, der sich in immer dichteren und „schnelleren“ Metropolen ausdrückte (bei höheren Preisen und immer mehr sozialen Konflikten) geht über in eine neue Form der Stadtflucht, die heute bereits statistisch messbar ist. Viele Metropolen verlieren wieder Einwohner, attraktive Regionen gewinnen hinzu. Dabei werden Großstädte „dörflicher“, viele ländliche oder kleinstädtische Regionen urbanisieren sich kulturell.

- vom Hyperurbanismus zum Comeback der Regionen
- von der Wissens- in die Könnensgesellschaft

- vom digitalen Super-Hype (Künstliche Intelligenz)
zur Re-Humanisierung des Digitalen

NEO-Work: Im Bereich der Arbeitswelt findet derzeit eine UMDREHUNG eines alten Prinzips statt: des Primats von Kapital über die Arbeit. Zum ersten Mal in der Geschichte des industriellen Zeitalters leben wir in Arbeitsknappheit. Damit geht die lange Epoche der klassischen industriegeprägten Lohnarbeit zu Ende. In den USA und Teilen Europas kommt es heute zu einem regelrechten Exodus aus unbeliebten, als stressreich oder sinnlos empfundenen Jobs. Die Lohnarbeitsformen multiplizieren sich, der zeitlichen Achse (Teilzeit, Flexwork, Sabbaticals) werden nun auch räumliche Differenzierungen hinzugefügt (Home Office, Mobile Work). WorkLife-Balance-Formen multiplizieren sich.

Das führt zu komplett neuen Arbeitsmodellen und Anforderungen an die Betriebsorganisationen. Unternehmen müssen sich heute nach außen nicht nur zu den Kunden, sondern vor allem zu den kommenden MITarbeitern verständlich machen. Dadurch entsteht eine neue Sinn- und Zukunftsdebatte, bei der die Aufgabe eines Unternehmens, sein „Spirit“ und seine Aufgabe, wie nie zuvor zur Disposition steht.

3. Deep Purpose

Der Begriff PURPOSE ist in aller Munde. Von einem Professor der Harvard Business School stammt nun der Anschlussbegriff: DEEP Purpose.

Es geht zunächst um die Unterscheidung zwischen MISSION und PURPOSE. Die MISSION eines Unternehmens wird meistens auf Aktionärsversammlungen vorgetragen oder vom CEO gegenüber den Medien vertreten. Sie handelt von dem, was das Unternehmen im

Markt WILL. Im Kern steckt meistens ein WACHSTUMSZIEL: Wir WERDEN den Umsatz verdoppeln, wir MÜSSEN die Marge erhöhen! Missionen entstehen aus Kampagnendenken und sie vertreten eine Siegerlogik.

„Purpose“ ist hingegen Sinn-Dimension. Es geht um die tieferen Bedeutungen eines Unternehmens für seine Umwelt. Das, was Unternehmen tatsächlich in Richtung Zukunft „Er-lösen“ möchten, nicht nur VERDIENEN. Simon Sinek hat den Unterschied mit seiner simplen Golden-Circle-Regel auf den Punkt gebracht². In der Mission geht es um das WIE und das WAS, im „Purpose“ geht es um das WARUM.

„Purpose guides you, Mission drives you“: Missionen kommen oft mit einer militärischen Logik einher. Spiel, Satz, Sieg. Visionen hingegen erzeugen eine Oszillation, die das Unternehmen UND seine Umwelt in Schwingung versetzen. Sie erzeugen eine Aura, eine Faszination, die das Unternehmen jenseits des Einkommens oder der Karriere faszinierend machen.

² Sinek, Simon (2011): Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. New York: Penguin Publishing Group. Seite 37-51.

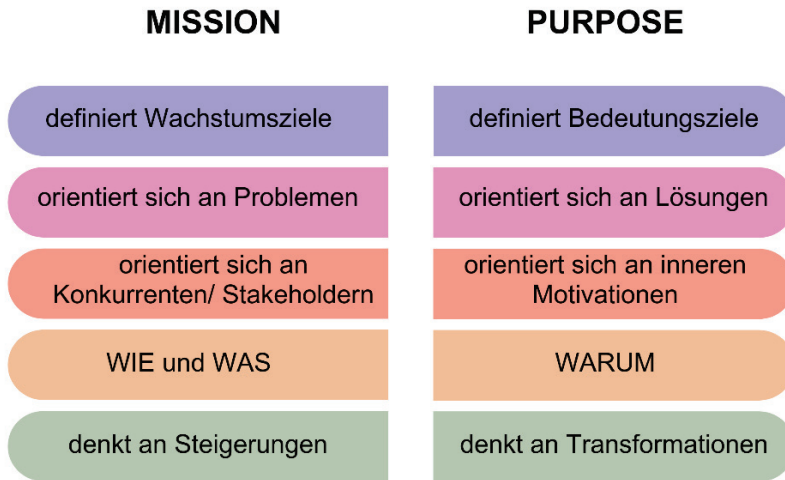


Abbildung 3: Differenzierung Mission und Purpose

Mark Zuckerberg ist der klassische MISSIONAR: „Meine erste Priorität war immer unsere soziale Mission, Menschen zu verbinden.“ In diesem Satz zeigt sich eine Mission, die sich als Vision tarnt, aber nie eine war.

Steve Jobs hatte hingegen immer die klare Vision: „Technologie in Schönheit und Einfachheit für alle Menschen zu schaffen.“ Ob er das erreicht hat, darüber mag man streiten. Wenig Zweifel besteht aber an der Authentizität und Tiefe seiner Vision für die menschliche Kultur.

DEEP Purpose differenziert den SINN eines Unternehmens (im Gegensatz zum Zweck) noch einmal tiefer aus. Es geht dabei nicht nur um Moral und die gesellschaftlichen Verpflichtungen, sondern vor allem um das NARRATIV eines Unternehmens. Um seine AURA. Deep Purpose setzt sich aus folgenden Elementen zusammen: